ISSN 1710-2324

Travail Québec

Volume 1, numéro 1

5 mai 2004

Message du ministre

C'est avec fierté qu'à titre de ministre du Travail, j'annonce la parution du premier numéro de la revue *Regards sur le travail*, une publication dédiée à la recherche et aux observations dans le domaine du travail. Soucieux de mieux réaliser sa mission au regard de l'analyse et de la diffusion de renseignements spécialisés dans le domaine du travail, le Ministère présente cette nouvelle revue électronique. C'est donc avec enthousiasme que j'appuie cette réalisation constructive.

Michel Després

Message du sous-ministre

Il me fait plaisir, en tant que sous-ministre du Travail, de vous présenter cette revue. Cette initiative unique est le fruit d'une collaboration entre des intervenants du monde du travail. Cette revue constitue donc un carrefour où chercheurs et praticiens pourront diffuser leur savoir. Elle se compose de quatre rubriques : la première partie est consacrée à la publication d'un **article de fond,** la deuxième section présente des **résumés** de recherches complétées et rendues publiques, une troisième rubrique consiste à relater des **démarches vécues en entreprise** et finalement, la dernière section de la revue comporte **une brève analyse** d'un **événement ou d'une nouvelle** d'envergure nationale ou internationale.

Regards sur le travail est une publication qui paraîtra trois fois l'an, usuellement aux mois de juin, octobre et février. Bonne lecture.

J. Beaulieu

SOMMAIRE

Message du ministre

Message du sous-ministre

Article de fond

Les enquêtes sur l'évolution des conditions de travail : un instrument de veille utile aux pouvoirs publics.....2

Résumés de recherches

La pratique d'intervention en santé, en sécurité et en ergonomie dans des projets de conception — Étude d'un cas de conception d'une usine.....8

Vieillissement de la main-d'œuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion - Rapport synthèse.....10

La négociation basée sur les intérêts sous la loupe : ses formes multiples, ses prémisses théoriques et ses effets empiriques.....11

Démarches vécues en entreprises

Le dialogue continu entre l'employeur et le syndicat : un facteur de succès? Le cas de l'entreprise Bestar inc.....13

L'apport positif d'un tiers intervenant neutre dans l'amélioration de la concertation patronale-syndicale : l'expérience de l'hôtel Wyndham de Montréal.....14

Analyse d'un événement

L'Accord de libre-échange entre les États-Unis et l'Amérique centrale : une nouvelle tendance se dessine-t-elle dans le domaine du travail?.....16

Politique éditoriale.....19

Regards sur le travail

Article de fond

Les enquêtes sur l'évolution des conditions de travail : un instrument de veille utile aux pouvoirs publics

par Michel Vézina[1]

Dans le présent article, l'auteur retrace l'origine immédiate d'une disposition législative introduite en décembre 2002 et qui modifie la loi constitutive du ministère du Travail.

L'amendement alors adopté confie au titulaire de ce portefeuille le mandat de réaliser ou de faire réaliser à intervalles réguliers une étude sur l'évolution des conditions de travail au Québec, et ce, en collaboration avec les organismes intéressés.

L'article montre qu'avec ce nouvel outil de veille le Québec rejoindra les préoccupations de nombreux pays occidentaux concernant le rythme des mutations vécues dans le travail depuis une quinzaine d'années et leurs effets sur les conditions de travail et sur les personnes elles-mêmes.

L'auteur expose également la situation au Canada dans le domaine des enquêtes *s'intéressant aux contours du travail, à ses formes et à ses conséquences, notamment au regard de certaines dimensions de la santé au travail. Il termine sa présentation en pointant certains organismes publics qui, de son point de vue, devraient être interpellés, en contexte québécois, pour appuyer le ministre du Travail dans l'accomplissement de cette nouvelle fonction administrative.*

Le 19 décembre 2002, l'Assemblée nationale du Québec adoptait à l'unanimité le projet de loi n° 143 intitulé Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives (L.Q. 2002, c. 80). En plus d'améliorer les conditions minimales de travail visant l'ensemble du salariat québécois et, au premier chef, la population non syndiquée[2], cette loi vient renforcer les obligations du ministre du Travail en ce qui a trait à son pouvoir d'effectuer et de publier des études, recherches et analyses « ... aux fins de l'exercice de ses fonctions et de l'application des lois qui relèvent de lui... » (cf. article 13 de la Loi sur le ministère du Travail (L.R.Q., c. M-32.2)). Elle introduit en effet un nouvel alinéa à l'article 11 de cette même loi qui stipule que :

> Le ministre effectue ou fait effectuer, en collaboration avec les organismes concernés, et rend disponible tous les cinq ans une étude sur l'évolution des conditions de travail au Québec.

Cette mesure vise à donner au ministre du Travail un outil de veille qui permette de générer, à intervalles réguliers, des données fiables sur lesquelles il puisse dorénavant s'appuyer pour évaluer la pertinence de proposer de nouvelles normes légales concernant les conditions minimales de travail, voire même de modifier les conditions de travail au Québec, principalement dans le but de favoriser une meilleure harmonisation entre le travail et la santé.

Dans cette perspective, il est important de situer cette mesure par rapport aux initiatives de même nature retenues par d'autres pays occidentaux, puis de faire le point sur les expériences canadiennes et nord-américaines dans le domaine. Enfin, un aperçu des organismes qui seront appelés à collaborer à ces études s'avère également pertinent avant de conclure sur les retombées de ce nouvel instrument de veille de l'évolution des conditions de travail au Québec.

Les enquêtes en Europe

Avec cette nouvelle mesure, le Québec rejoint les rangs de nombreux pays occidentaux qui se sont donné de

---

1. L'auteur est conseiller scientifique en santé au travail à l'Institut national de santé publique du Québec et professeur titulaire au Département de médecine sociale et préventive de l'Université Laval à Québec.

2. Pour un exposé complet des modifications apportées par cette loi modificative, voir Renée M. Goyette, « La réforme de la Loi sur les normes du travail : les points saillants », dans *Développements récents en droit du travail*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais inc., 2003, 440 pages, p. 73-105.

tels outils au cours des dernières années. La Communauté européenne, par exemple, réalise tous les cinq ans depuis 1990 des enquêtes sur les conditions de travail dans chacun des États membres. Le but de ces enquêtes est de dégager une vue d'ensemble des conditions de travail dans l'Union européenne, de cerner les problèmes et les mutations qui touchent le lieu de travail et de contribuer à un meilleur suivi de la qualité du travail et de l'emploi en Europe. Placées sous la responsabilité de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (une organisation tripartite composée de représentants des travailleurs, des employeurs et des États membres), ces enquêtes sont menées dans le cadre d'entretiens en face à face en dehors des heures de travail. Le recours à un interviewer plutôt qu'à un questionnaire à remplir a été retenu pour améliorer la qualité de l'enquête en limitant notamment les non-réponses des personnes considérées comme analphabètes fonctionnelles, dont l'importance peut atteindre de 10 % à 15 % dans la population au travail. En 2000, 21 500 travailleurs et travailleuses choisis au hasard ont ainsi été interrogés (1 500 dans chacun des États membres, à l'exception du Luxembourg dont le nombre s'est limité à 500), ce qui constitue un échantillon représentatif de la main-d'œuvre en emploi (salariés et indépendants).

Compte tenu de l'ampleur et de la richesse des données recueillies, et dans le but de fournir une information précise à l'ensemble des partenaires du monde du travail des États membres de l'Union européenne, les résultats de ces enquêtes ont donné lieu à de nombreuses publications dont plusieurs ont analysé plus en profondeur certains sujets tels que l'organisation du travail, le statut d'emploi, les secteurs d'activité, la ségrégation entre les sexes, le vieillissement de la main-d'œuvre et le temps de travail. Ces publications sont accessibles dans le site de la Fondation [http://www.eurofound.ie/working/surveys/index.htm]. Elles constituent des outils précieux d'aide à la formation des acteurs du milieu.

Par ailleurs, les données recueillies lors de ces enquêtes ont grandement aidé la Fondation européenne à améliorer les conditions de vie et de travail et à créer un observatoire qui représente un instrument de suivi en ligne permettant d'évaluer la qualité du travail et de l'emploi en Europe. Les indicateurs retenus pour évaluer la qualité des emplois en Europe se regroupent autour de quatre grands thèmes : 1) la santé et le bien-être des personnes, 2) le perfectionnement professionnel, 3) la continuité et la sécurité d'emploi et 4) la conciliation entre le travail et la vie personnelle. La santé et le bien-être des personnes sont évalués à l'aide d'indicateurs mesurant les problèmes de santé, l'exposition aux risques et l'organisation du travail. Le perfectionnement professionnel, quant à lui, s'évalue par les qualifications, l'entraînement, les possibilités d'apprentissage des organisations et le développement de carrière. Pour la continuité et la sécurité d'emploi, on a recours à des mesures telles que le statut d'emploi, le revenu, la protection sociale et les droits des travailleurs. Enfin, la conciliation entre le travail et la vie personnelle s'évalue à partir du temps alloué au travail et à travers les infrastructures sociales.

Le lancement officiel de cet observatoire a eu lieu tout récemment en février 2004 et des mises à jour seront publiées régulièrement dans le site Internet de la Fondation [www.eurofound.eu.int]. Elles traitent de sujets comme l'autonomie dans le travail, le rythme ou la cadence de travail, la flexibilité de l'emploi, etc. En plus de faciliter l'établissement de passerelles entre cette thématique et les politiques sociales, ces données servent de références qui permettent de guider et d'orienter l'action des différents intervenants concernés par les milieux de travail (ex. : formateurs, inspecteurs, consultants, etc.).

Les enquêtes au Canada et aux États-Unis

Au Canada, l'un des réseaux canadiens de recherche sur les politiques publiques (RCRPP), celui de la main-d'œuvre, a commandité une section de l'enquête EKOS réalisée en 2002 sur la révision de l'intégration économique entre le Canada et les États-Unis. Cette étude comprenait six questions tirées de la troisième enquête européenne sur les conditions de travail. Il a ainsi été possible de comparer la situation des quinze pays de la Communauté européenne[3] en 2000 avec

3. Les quinze pays de la Communauté européenne d'alors étaient l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la France, la Grèce, la Hollande, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, le Portugal, le Royaume-Uni et la Suède.

celle des États-Unis et du Canada en 2002 au regard de quatre indicateurs de la qualité des emplois, soit la santé et le bien-être des personnes, la continuité et la sécurité d'emploi, la conciliation entre le travail et la vie personnelle et le perfectionnement professionnel. Cette étude de 2002 a été complétée par des données issues de l'enquête RCRPP-EKOS menée en 2000 sur l'évolution des relations en milieu de travail et enrichie de renseignements tirés des bases de données sur les statistiques de la main-d'œuvre de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Des résultats de l'enquête pancanadienne sur les milieux de travail et les employés, poursuivie par Statistique Canada depuis 1999, de même que des données des enquêtes du Bureau américain sur les statistiques du travail ont également été utilisés. Les résultats de cette étude du réseau canadien de la main-d'œuvre sont disponibles dans le site des RCRPP traitant de la qualité des emplois : [http://www.qualitetravail.ca] ou [http://www.jobquality.ca/indicator_e/default.stm].

Au chapitre des comparaisons interprovinciales, on y apprend que les travailleurs québécois et des provinces maritimes sont moins nombreux à s'estimer surqualifiés pour leur travail comparativement à ceux de l'Ontario et de la Colombie-Britannique (21 % contre 31 %). De même, les travailleurs québécois sont moins nombreux que ceux de l'Alberta et de la Colombie-Britannique à travailler en équipe semi-autonome (5 % contre 14 %). Par ailleurs, au chapitre de l'emploi temporaire, le Québec se situe à 14 %, près de la moyenne canadienne, et entre Terre-Neuve (27 %) et l'Ontario (10 %). Enfin, le Québec est, avec l'Île-du-Prince-Édouard et le Nouveau-Brunswick, la province où l'on trouve le pourcentage le plus bas (8 %) de travailleurs qui font des heures supplémentaires non rémunérées, comparativement à 14 % en Alberta. La rémunération au mérite ou au rendement (bonis) est également moins importante au Québec que dans le reste du Canada (11 % contre 19 % en Alberta et en Ontario).

Quant aux comparaisons internationales, l'étude montre qu'en regard de la santé et du bien-être, les travailleurs canadiens sont les plus nombreux parmi les dix-sept pays analysés à être dans l'obligation de travailler tout le temps à une cadence rapide (16,8 %) et se situent au quatrième rang plus élevé (31,7 %) pour ce qui est du pourcentage des travailleurs qui croient que leur santé ou leur sécurité est à risque en raison de leur travail. Par rapport à la continuité et la sécurité d'emploi, le Canada se situe au troisième rang en ce qui concerne l'importance du taux d'emploi à temps partiel non choisi (25,8 %). Pour ce qui est de la conciliation travail-vie personnelle, avec un nombre annuel moyen de 1 790,4 heures de travail, les travailleurs canadiens consacrent un nombre d'heures supérieur à la moyenne observée parmi les pays étudiés, qui s'élève à 1 654,2 heures. De plus, 44,6 % d'entre eux estiment que leurs heures de travail sont très bien adaptées à leurs engagements familiaux et sociaux, ce qui situe le Canada au sixième rang parmi les dix-sept pays en question. Enfin, à propos du perfectionnement professionnel, les travailleurs canadiens sont plus nombreux que la moyenne (8,6 % contre 7,8 %) à estimer que les exigences de leur travail sont trop élevées par rapport à leurs habiletés, alors qu'ils se situent au quatrième rang pour ce qui touche l'acquisition de formation parrainée par l'employeur.

Richard Brisbois, l'auteur de l'étude, mentionne cependant de nombreuses limites à ce genre de comparaisons, limites qui sont liées principalement à la pauvreté des données disponibles pour évaluer la qualité des emplois. À titre d'exemple, mentionnons qu'au regard de la continuité et de la sécurité d'emploi les données ne permettaient pas de faire des comparaisons entre les employés à plein temps ou à temps partiel, ni entre les employés permanents et ceux détenant un contrat temporaire de travail. De même, pour la santé et le bien-être, les comparaisons se sont limitées à deux indicateurs : travailler continuellement à une cadence rapide, et la perception que sa santé ou sa sécurité est à risque en raison de son travail. Aussi l'auteur conclut-il que, sans des données supplémentaires, il n'est pas possible d'évaluer la position relative touchant la qualité des emplois, ni de mesurer le degré de réussite des initiatives visant à améliorer la qualité des milieux de travail canadiens. Ceci est d'autant plus important que plusieurs recherches ont permis de démontrer que la qualité des emplois constitue un déterminant majeur d'un nombre important de facteurs qui vont d'un absentéisme moindre

et d'un meilleur moral à une meilleure productivité[4].

Par ailleurs, Statistique Canada a depuis quelques années lancé une série d'enquêtes indépendantes sur différents sujets et à l'intérieur desquelles certaines dimensions des conditions de travail sont abordées. Il s'agit notamment de l'Enquête sur la dynamique du travail et du revenu, réalisée pour la première fois en 1993 et qui suit l'historique détaillé d'emploi et de revenu des individus sur une période de six ans. Les informations recueillies sur le volet des conditions de travail sont limitées car ce sont surtout les facteurs explicatifs de la non-participation au marché du travail qui sont étudiés.

L'Enquête sur les milieux de travail et les employés en est une autre qui contient des informations sur les conditions de travail. Amorcée en 1999, cette enquête a pour objectif d'investiguer les relations entre, d'une part, la compétitivité, l'innovation, l'utilisation de la technologie et la gestion des ressources humaines du côté de l'employeur et, d'autre part, la formation, la stabilité d'emploi, l'utilisation de la technologie et les revenus du côté de l'employé. Elle permet de suivre environ 7 000 entreprises au Canada et un échantillon de 25 000 employés qui y travaillent.

L'enquête cherche à apporter un éclairage sur plusieurs éléments, dont les facteurs qui déclenchent l'embauche et le congédiement, la stabilité factuelle et perçue de l'emploi, quels employés utilisent des technologies particulières et comment cela modifie les exigences de compétence et la rémunération, ainsi que les relations entre l'indemnisation des employés et les pratiques des ressources humaines, d'une part, et la performance de l'entreprise, d'autre part. Pour davantage d'information sur cette enquête, on peut consulter le site de Statistique Canada : [http://www.statcan.ca/francais/survey/business/workplace/used_f.htm].

Même si les informations recueillies sur les conditions de travail sont plus diversifiées, cette enquête ne touche aucunement les dimensions de la santé ou de la sécurité au travail et elle présente des limites importantes en matière de représentativité. Certains secteurs ou groupes de travailleurs sont en effet exclus, tels les services gouvernementaux et les travailleurs autonomes.

Les enquêtes sur la santé de la population de Statistique Canada comptent deux composantes : l'Enquête nationale sur la santé de la population (ENSP) et l'Enquête sur la santé des collectivités canadiennes (ESCC). La première est une enquête longitudinale dont les cycles biennaux de collecte se poursuivent depuis 1994-1995. Elle autorise l'étude de nombreux aspects de la santé de la population à l'échelle canadienne et provinciale (facteurs de risque, état de santé, conséquence de la maladie, etc.). La seconde, l'ESCC, est une enquête transversale réalisée tous les deux ans depuis l'an 2000 et dont la grande taille de l'échantillon permet l'analyse à l'échelle des régions sociosanitaires du Canada. L'objectif premier de l'ESCC est de fournir, tous les deux ans, les données sur la santé nécessaires à la prise de décision pour la gestion du système de santé sur le plan régional. Statistique Canada offre aux provinces la possibilité d'ajouter pour leurs régions certains modules optionnels dont l'un d'entre eux porte sur le « stress au travail », lequel a été choisi par le Québec pour la première enquête (2000), mais non pour la seconde (2003). Pour plus d'information, on peut consulter les sites suivants de Statistique Canada : [http://www.statcan.ca/francais/freepub/82F0068XIF/tblcon98fr.pdf] pour l'ENSP et [http://www.statcan.ca/francais/concepts/health/content_f.htm] pour l'ESCC.

En résumé, les enquêtes de Statistique Canada sont relativement sectorielles, c'est-à-dire qu'elles sont centrées sur un sujet ou un milieu de vie en particulier. Certaines s'intéressent particulièrement à l'emploi et au revenu, mais la santé y occupe une place marginale réservée généralement à des questions sur les limitations fonctionnelles d'activités, alors que d'autres documentent la santé à un niveau de détail impressionnant mais n'accordent que peu de place aux conditions de travail. De façon plus précise, les enquêtes de Statistique Canada fournissent des données utiles sur certaines dimensions telles que les caractéristiques sociodémographiques des personnes

4. G.S. Lowe et G. Schellenberg (2001), *What's a Good Job? The importance of Employment Relationships*, Ottawa, Canadian Policy Research Networks [http://www.cprn.org].
M. Gunderson (2002), Rethinking Productivity from a Workplace Perspective, Ottawa, Canadian Policy Research Networks, Discussion Paper W/17 [http://www.cprn.org].

au travail (âge, sexe, état civil, scolarité) ou leur principal employeur et les conditions de leur emploi actuel (secteur d'activité, taille de l'entreprise, type de produits ou de services, nature du travail, statut d'emploi, ancienneté, niveau de rémunération, horaires de travail). Par ailleurs, aucune donnée n'est disponible à partir des enquêtes de Statistique Canada sur des aspects précis qui sont visés par la Loi sur les normes du travail au Québec, notamment ceux ayant trait au temps ou à la durée de travail (durée de la période d'essai, nombre quotidien d'heures de travail, temps de repas et de pauses, congés annuels et jours fériés, repos hebdomadaire, rémunération des heures supplémentaires) ou encore au harcèlement psychologique (prévalence du phénomène, existence d'une politique de prévention, mesures de soutien aux victimes) et à la conciliation travail-vie personnelle (charge familiale et partage des responsabilités familiales, congés de maternité, parentaux ou pour s'occuper d'une personne à charge, aménagement du temps de travail). Enfin, les données de Statistique Canada ne renseignent pas sur les risques pour la santé présents en milieu de travail tels les risques physiques, chimiques, biologiques ou ergonomiques ou encore ceux liés à l'organisation du travail (la cadence, la monotonie, l'autonomie, la reconnaissance, le soutien). En somme, ces enquêtes, même si elles s'avèrent très utiles eu égard aux fins qu'elles poursuivent, restent de peu d'utilité pour assurer le suivi de certains thèmes privilégiés par la réforme de la Loi sur les normes du travail.

Aux États-Unis, l'Institut national pour la sécurité et la santé au travail (National Institute for Occupational Safety and Health - NIOSH) a récemment publié un document présentant les changements majeurs auxquels les entreprises états-uniennes ont dû faire face au cours des dernières années et les conséquences en découlant quant à la sécurité et la santé au travail[5]. C'est le premier document gouvernemental aux États-Unis qui porte sur les enjeux critiques des transformations et des nouvelles formes d'organisation du travail et qui présente une série de recommandations pour combler notre énorme retard au chapitre des connaissances sur les conséquences de ces changements par rapport à la qualité de vie et sur la santé et la sécurité au travail. L'une de ces recommandations a trait à la nécessité de procéder à des enquêtes nationales périodiques, basées sur le modèle des enquêtes européennes ou sur celles portant sur la qualité des emplois réalisées par le ministère du Travail des États-Unis entre 1969 et 1977.

Ces enquêtes devraient, selon l'Institut, viser à mieux connaître la prévalence des facteurs de risque liés à l'organisation du travail, tels que les contraintes de travail élevées, la faible autonomie, l'insécurité d'emploi et les longues heures, et à mieux comprendre comment ces contraintes peuvent être réduites. Ces recommandations sont d'ailleurs conformes à celles de la Déclaration de Tokyo[6], un document de consensus produit par des experts en santé au travail de la Communauté européenne, du Japon et des États-Unis, qui recommandait notamment la mise en place de programmes de veille nationaux afin de circonscrire l'étendue des problèmes de santé liés au rythme élevé des modifications apportées à l'organisation du travail et de pouvoir évaluer les effets des programmes d'amélioration mis en œuvre.

La collaboration des organismes concernés

Au Québec, le programme national de santé publique, élaboré en 2003 par le ministère de la Santé et des Services sociaux[7], abonde dans le sens des recommandations du NIOSH et de la Déclaration de Tokyo et considère comme prioritaire la mise en place de mécanismes de surveillance des problèmes en émergence, tels ceux visant la santé mentale et les maladies cardiovasculaires attribuables au travail ainsi que le harcèlement en milieu de travail. C'est dans ce contexte que le ministère de la Santé et des Services sociaux est intéressé à collaborer avec le ministère du Travail dans la mise en œuvre de ce nouvel outil de veille de l'évolution des conditions de travail au Québec.

Comme le libellé du dernier alinéa de l'article 11 de la loi constitutive du ministère du Travail indique que les

5. *The Changing Organization of Work and the Safety and Health of Working People*, publication n° 2002-116. Celle-ci peut être commandée en composant le 1 800 356-4674.

6. « The Tokyo Declaration », *J. Tokyo Med. Univ.*, 1998, 56 (6), p. 760-767.

7. Ce document est disponible à la section documentation, sous la rubrique publications, à l'adresse suivante : www.msss.gouv.qc.ca.

enquêtes à conduire seront réalisées « en collaboration avec les organismes concernés », on peut s'interroger à bon droit sur leur identité, d'autant que les débats parlementaires qui se sont déroulés lors de l'étude du projet de loi sont muets à ce propos. On peut d'abord formuler l'hypothèse que la Commission des normes du travail et la Commission de la santé et de la sécurité du travail sont interpellées directement. Le premier organisme joue en effet un rôle majeur dans l'application de l'ensemble des dispositions législatives sur les normes du travail au Québec et le second est directement visé en raison de l'ensemble des responsabilités que lui confie la Loi sur la santé et la sécurité du travail (L.R.Q., c. S-2.1), notamment eu égard à l'article 51 de cette loi qui fait obligation à l'employeur de « prendre les mesures nécessaires afin de protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur ou de la travailleuse ».

Enfin, même si elle ne relève pas de l'ensemble des responsabilités confiées au titulaire du portefeuille du Travail, la collaboration de la Commission des droits de la personne et de la jeunesse devrait également être sollicitée en raison de sa responsabilité en vertu de l'article 46 de la Charte des droits et libertés de la personne qui stipule que « toute personne qui travaille a droit, conformément à la loi, à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique ».

Conclusion

Il importe de rappeler que la mise en place de ce nouvel outil de veille de l'évolution des conditions de travail au Québec se situe dans le cadre de préoccupations analogues à celles de la majorité des pays occidentaux qui ont réalisé que, si gouverner c'était prévoir, il leur fallait se donner les moyens de connaître la nature et de suivre l'évolution des grandes transformations qui animent le monde du travail actuellement. Dresser un portrait global de la situation, observer les tendances et les variations temporelles et spaciales, détecter les problèmes en émergence, circonscrire les difficultés prioritaires, élaborer des scénarios prospectifs, suivre l'évolution de certaines questions particulières et de leurs déterminants, voilà autant de retombées utiles pour le Québec que ce nouvel outil permettra de générer.

En plus d'aider à la définition de politiques, à l'élaboration de modifications législatives et au soutien des décideurs, cette solide base de données factuelles sera d'une grande utilité pour l'ensemble des acteurs intéressés au milieu de travail, dont au premier chef les travailleurs et les employeurs eux-mêmes, mais également les agents de prévention, les formateurs, les spécialistes en relations industrielles et les économistes du travail, pour n'en citer que quelques-uns.

Résumés de recherches

La pratique d'intervention en santé, en sécurité et en ergonomie dans des projets de conception — Étude d'un cas de conception d'une usine

par Fernande Lamonde, Philippe Beaufort et Jean-Guy Richard[1]

Thème et démarche de la recherche

Ce rapport de recherche s'adresse à ceux et celles qui, dans les entreprises, firmes de consultants ou autres, soit travaillent en collaboration avec des préventionnistes et des ergonomes (les directeurs d'entreprise, les responsables des méthodes et de la production, les chargés de projet, les concepteurs ingénieurs, les informaticiens, les architectes, etc.), soit sont intervenants dans ces domaines.

Il relate la démarche originale qui a été mise en place pour intégrer la santé et sécurité du travail (SST) et l'ergonomie dans un projet de conception d'une aluminerie québécoise, projet qui s'est déroulé de 1996 à 2002. Cette démarche a été reconstituée en analysant l'activité des deux préventionnistes et de l'ergonome qui sont intervenus dans ce projet. Elle est doublement particulière :

- elle a permis d'influencer la conception des futures situations de travail du début à la fin du projet de manière à éliminer un maximum de risques à la source ;
- le programme de prévention a été conçu avant même que l'usine ne démarre, pour les risques définis en cours de projet n'ayant pas été éliminés au stade de l'ingénierie.

L'analyse de l'activité des trois intervenants s'appuie également sur des entretiens réalisés auprès d'autres acteurs clés du projet. Ces entretiens ont été menés de manière à documenter les décisions prises pas à pas tout au long du projet par les intervenants, le lien entre ces décisions et leur contexte d'intervention (le mode de gestion du projet, la culture de l'entreprise, etc.) de même que le résultat de leurs décisions (en matière d'influence sur la conception des situations de travail, sur l'élimination des risques à la source, sur la gestion du projet, sur les politiques de l'organisation, etc.).

Conclusions et retombées possibles de la recherche

D'abord, la recherche a permis de chiffrer la valeur économique ajoutée de l'intégration de la SST et de l'ergonomie en conception. Elle montre en effet que la contribution des trois intervenants a permis de diminuer de façon très marquée la présence de risques dans les milieux de travail puisqu'elle a mené à circonscrire 3 108 risques majeurs et, de ce nombre, 2 051 ont été éliminés et 497 ont été diminués au stade de l'ingénierie, avant même la construction de l'usine. Ainsi, grâce à leur participation active au projet, 2 051 risques majeurs n'auront jamais à être gérés ou compensés pendant tout le cycle de vie de l'usine, soit une cinquantaine d'années. Par « risques majeurs » il faut entendre ceux qui, se situant dans les catégories que les intervenants avaient jugées prioritaires (en l'occurrence ceux liés aux véhicules/cabines, à la mise à énergie zéro, aux espaces clos, à la circulation, aux installations mobiles et aux installations de levage), étaient également associés à un indice de gravité élevé.

Ensuite, l'analyse a permis de dégager cinq stratégies principales mises en œuvre en cours de projet par les trois intervenants : 1) avancer pas à pas, au fur et à mesure du déroulement du projet, 2) s'ajuster aux exigences de l'ingénierie, 3) légitimer les actions en SST et en ergonomie tout au long du projet, 4) mettre les choix de conception à l'épreuve de la logique d'utilisation et 5) construire une mémoire de leurs actions. Des détails sur chacune de ces stratégies sont fournis dans le rapport de recherche publié et accessible sur le site de l'IRSST. La diffusion de telles connaissances sur « les trucs de métier » des trois intervenants est, selon les recherches existantes sur la pratique professionnelle,

1. M[me] Fernande Lamonde est professeure et directrice du Département des relations industrielles de l'Université Laval, M. Philippe Beaufort est ergonome consultant chez IMAGOergonomie et M. Jean-Guy Richard est chercheur à l'Institut de recherche Robert Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST).

de nature à favoriser l'adoption plus généralisée de façons de faire efficaces et à inspirer d'autres intervenants et entreprises. Cela peut également être utile aux enseignants et aux chercheurs du domaine qui souhaitent limiter, dans leurs enseignements et leurs travaux, les écarts entre théorie et pratique.

Enfin, en analysant cette étude de cas à la lumière de l'état de l'art en conduite de projets et en gestion des organisations, il a été possible d'en tirer des enseignements généraux quant aux facteurs de succès favorisant une approche multidisciplinaire en conception et en gestion. L'intégration de l'ergonomie et de la SST s'inscrit en effet dans la lignée de tendances actuelles qui mènent de plus en plus d'organisations à prendre en compte, dans toute activité de développement, trois indicateurs : l'efficacité économique, la préservation de l'environnement de même que le bien-être social des employés, des clients et des populations avoisinantes. Ces tendances se concrétisent, au sein des organisations, par la référence à des concepts comme « le développement durable » ou « la production à valeur ajoutée ». Elles se traduisent également par des pratiques nouvelles comme la conduite des projets en ingénierie simultanée. Cette dernière consiste à engager les différentes fonctions de l'organisation (conception du produit, production, ressources humaines, etc.) à toutes les étapes d'un projet de conception et en simultanée plutôt que de manière séquentielle. Or, dans les démarches séquentielles, traditionnellement, les spécialités porteuses des préoccupations liées au facteur humain, comme on le sait, interviennent en fin de projet, alors que les marges de manœuvre pour corriger les choix de conception sont pratiquement nulles.

Plus précisément, cinq enseignements généraux ont été définis quant à la façon de favoriser la prise en compte du facteur humain dans la conception et la gestion des organisations. Premièrement, l'organisation a tout avantage à se créer un « bassin de compétences pour déléguer » en formant les ingénieurs, techniciens, architectes et autres concepteurs aux principes de base de la SST et de l'ergonomie et en leur fournissant des outils d'intervention de première ligne (guides d'ergonomie, normes, etc.). Cependant, et c'est là un deuxième enseignement général tiré de l'étude de cas, elle doit éviter de trop tabler sur « le modèle du transfert des compétences », c'est-à-dire sur la prise en charge, par les ingénieurs et autres concepteurs techniques, de la SST et de l'ergonomie. Au contraire, elle doit, d'entrée de jeu, structurer la place du travail des préventionnistes et des ergonomes en tant que spécialistes (l'un en SST, l'autre en analyse et projection des activités réelles de travail). Troisièmement, il s'avère important de ne pas chercher à fusionner, au sein de l'organisation, l'ergonomie et la prévention : il s'agit, là aussi, de spécialités distinctes et la fusion de ces deux métiers mène à perdre la valeur ajoutée de chacun. Quatrièmement, il importe que l'organisation norme la conduite de projet multidisciplinaire (à l'interne et en sous-traitance) afin d'enclencher un processus d'amélioration continue de la gestion des projets. En l'absence de norme en la matière, le retour à une conduite de projet traditionnelle laissant peu de place aux critères relatifs au facteur humain est toujours possible car laissé à la discrétion des individus. Cinquièmement et, pour terminer, la recherche met en garde contre les modèles émergents en conduite de projets multidisciplinaires (ingénierie simultanée, sociotechnique, ergonomie de conception, etc.) qui créent l'illusion que l'on peut dissocier les projets d'innovation (à durée déterminée, finis dans le temps) de la vie quotidienne de l'organisation. Dit autrement, pour travailler en multifonctionnalité dans les projets d'innovation, la structure permanente de l'organisation doit, elle aussi, remettre en cause la division stricte entre les fonctions techniques (ingénierie de produit et d'outillage), de production et de ressources humaines.

- Pour commander : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST), 505, boulevard de Maisonneuve Ouest, Montréal (Québec) H3A 3C2
  Rapport R-318, 60 pages, 8 $
- Pour télécharger en format pdf : www.irsst.qc.ca

Vieillissement de la main-d'œuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion - Rapport synthèse

par Y. Pelchat, A. Campeau, M. Vézina et J. Bradette[1]

Dès son implantation au début de l'année 2001, le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines a fait de la question du vieillissement de l'effectif de la fonction publique québécoise un thème prioritaire de recherche. L'évolution démographique observée dans les milieux de travail soulève en effet de nombreuses questions. Quelles sont les difficultés, mais aussi les ouvertures, qu'est susceptible de provoquer cette situation généralement qualifiée de « vieillissement de la main-d'œuvre »? Une telle situation est-elle porteuse de tensions ou de conflits intergénérationnels? Quels ajustements aux pratiques de gestion des ressources humaines l'évolution démographique actuelle commande-t-elle? Quelles sont les avenues de réflexion sur l'organisation du travail qui demanderaient à être explorées plus avant?

C'est dans le but d'apporter des éléments de réponse à ces questions que des chercheurs de l'équipe RIPOST (Recherches sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail) ont élaboré et mis en œuvre un projet de recherche ayant pour thème général la relation âge/travail. Quatre grands objectifs ont guidé la démarche, soit 1) repérer, à partir de situations concrètes, les aspects de l'organisation du travail qui favorisent ou font obstacle à la construction et au maintien d'une expérience du travail positive chez les employés, 2) établir en quoi les employés plus âgés, qui constituent et constitueront dans les années à venir une grande part de la main-d'œuvre, divergent des plus jeunes, qui assureront la relève, dans la description qu'ils font de leur expérience de travail et de ce qui la détermine, 3) examiner de quelle façon et dans quelles circonstances la différence d'âge peut entraver la collaboration entre les employés et contribuer à l'émergence de conflits et de clivages, et 4) dégager des pistes d'action en matière de gestion des ressources humaines. Pour atteindre ces objectifs, les chercheurs ont réalisé plus de soixante entrevues de type semi-dirigé avec des professionnels, des techniciens et des gestionnaires travaillant dans diverses unités de services de deux ministères. En adoptant cette méthode, les chercheurs ont voulu laisser à chaque employé ou employée la possibilité de déterminer les aspects qu'il considère comme importants et de les formuler dans ses propres mots.

L'analyse du matériel recueilli a conduit à la formulation de quatre grandes conclusions. La première veut que l'âge de l'employé renseigne peu sur son expérience du travail, c'est-à-dire la façon dont il vit et évalue sa situation. De fait, le lien entre l'âge de l'employé et la position qu'il adopte par rapport à son travail apparaît plus ténu qu'il était possible d'imaginer au départ. Ces résultats invitent à plus de prudence eu égard à l'attribution aux employés plus âgés de certaines caractéristiques telles que la résistance au changement, le manque de motivation et le désintérêt, ou aux employés plus jeunes d'attributs autres comme le goût d'apprendre, la quête de défis et le dynamisme.

La deuxième conclusion porte sur la façon dont l'âge intervient dans les relations qui se tissent au sein des collectifs. Ainsi, il apparaît que les relations entre employés d'âge différent se fassent davantage sous le mode de la collaboration que de l'antagonisme, ce qui amène à réévaluer certains énoncés plus ou moins répandus qui laissent sous-entendre un clivage important lié à la différence d'âge des employés. De tels énoncés sont eux-mêmes alimentés par ce qui est maintenant devenu un lieu commun, soit l'existence d'un fossé intergénérationnel. Or, l'analyse des entrevues révèle plutôt l'existence d'une certaine sociabilité, voire d'une solidarité entre les plus jeunes et les plus âgés.

La troisième conclusion attire l'attention sur les écueils d'une interprétation trop rapide de l'absence de clivages et fait valoir que plusieurs facteurs liés à l'organisation du travail risquent de mettre en péril les liens de collaboration entre employés d'âge différent. La recherche a en effet permis de repérer divers lieux de fragilisation de la collaboration. Il s'agit, entre autres, de situations de surcharge de travail, de modalités de reconnaissance des savoirs et des expertises, de procédures de reclassement ou de régularisation du

1. Les auteurs sont chercheurs dans l'équipe du RIPOST, CLSC-CHLD, Haute-Ville-des-Rivières.

statut d'emploi. Ainsi, dans des situations où les changements opérés soulèvent des enjeux importants, des représentations dévalorisantes, latentes en d'autres temps, risquent d'apparaître et de fragiliser la mise en commun des savoirs.

Enfin, la quatrième conclusion stipule que les gestionnaires jouent un rôle crucial dans la construction de l'expérience du travail des employés et dans les relations qu'entretiennent les plus jeunes et les plus âgés. De fait, les employés, jeunes comme âgés, associent aux pratiques de gestion une bonne partie des difficultés qu'ils éprouvent au travail. Pour la majorité d'entre eux, ce ne serait pas tant une question d'âge, ou le fait de travailler avec des personnes d'âge différent, qui rendrait plus difficile leur expérience du travail, mais plutôt les pratiques de gestion et les orientations institutionnelles. Loin d'être des intervenants extérieurs dont l'un des mandats serait de gérer la différence d'âge, les gestionnaires la retravaillent sans cesse, parfois en accentuant, parfois en réduisant sa portée.

Ces résultats s'ouvrent sur quelques pistes d'action à explorer : 1) travailler à la consolidation des pratiques actuelles de transfert et d'entraide entre les employés d'âge différent en revoyant, entre autres, le rôle des chefs d'équipe, 2) repenser certaines pratiques de gestion des ressources humaines telles que l'évaluation, le plan de carrière et la formation afin que celles-ci deviennent des appuis à la construction et au maintien d'une expérience du travail positive tant chez les employés plus âgés que chez les plus jeunes, et 3) repérer les facteurs qui contribuent à accentuer le « fossé » entre les gestionnaires et les employés d'âge différent. Ce sont autant de pistes de travail qui méritent d'être explorées, notamment par les directions des ressources humaines.

Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor, gouvernement du Québec, 2003, 46 p.[2]

La négociation basée sur les intérêts sous la loupe : ses formes multiples, ses prémisses théoriques et ses effets empiriques

par Renaud Paquet et Jean-François Tremblay[3]

Après une explication sommaire des facteurs qui ont contribué à l'émergence au Québec de la négociation basée sur les intérêts (NBI), les auteurs rappellent les quatre principes de l'approche conçue par Fisher et Ury (1981) et ils en font l'analyse à la lumière du cadre théorique de Walton et McKersie (1991). À partir de recherches antérieures sur le sujet, l'article examine la mise en œuvre de l'approche, ses difficultés d'implantation et ses résultats.

Cette méthode de négociation à incidence coopérative comprend le plus souvent un changement dans le mode de négociation qui passe de la discussion à partir de positions relativement tranchées à un échange plus ouvert autour des intérêts ou des besoins des parties dont la réconciliation nécessite un processus de résolution de problèmes. Il devient dès lors à propos de parler d'une « négociation basée sur les intérêts ».

À cet égard, l'utilisation du terme négociation basée sur les intérêts mérite une certaine explication. On utilise en effet comme des synonymes (ou presque) les termes négociation basée sur les intérêts, négociation raisonnée, négociation intégrative, négociation gagnant-gagnant, négociation concertée, négociation de coopération ou négociation de coopération stratégique, pour ne nommer que ceux-ci. Sur une base historique, la négociation intégrative (Walton et McKersie, 1965) fut la première terminologie utilisée pour qualifier un mode de négociation proposant une approche de coopération où les intérêts des parties se veulent communs ou complémentaires. Selon Walton et McKersie (1965, 1991), il devient alors relativement simple, en utilisant un processus de résolution de problèmes classique tel qu'il est proposé par Simon (1955) (identification, recherche

2. Il existe une version imprimée et une version électronique de ce document. La version imprimée est disponible à la Table patronale de concertation en santé et en sécurité du travail, au (418) 646-3402, ou par courriel [tpcsst@tablepatronalesst.gouv.qc.ca]. La version électronique est disponible dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du trésor [www.tresor.gouv.qc.ca/ressources/centre.htm]. La version intégrale du rapport de recherche sera disponible sous peu.

3. Les auteurs sont professeurs au Département des relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Ils comptent une expérience pratique de négociateur patronal ou syndical en plus d'intervenir dans les entreprises comme formateurs en négociation collective.

de solutions, choix des meilleures et détermination de la mise en œuvre), « d'intégrer » les intérêts des parties. Cependant, pour ces auteurs, la négociation intégrative n'est pas une approche globale de négociation, mais plutôt un des sous-processus inhérents au processus global de négociation qui est utilisé au moment où l'on négocie les enjeux dont les intérêts sont communs et convergents.

C'est en 1982 que l'expression « négociation raisonnée » fait son apparition dans les publications savantes ou populaires. Le terme fut traduit de l'anglais *Principled Negotiation* par Léon Brahem à partir du désormais célèbre ouvrage de Fisher et Ury (1981, 1982). Il fut maintenu dans la version révisée de l'ouvrage publié dix ans plus tard (Fisher, Ury et Patton, 1991). Mais le terme souffre de son qualificatif subjectif qui suppose implicitement que les formes de négociation plus traditionnelles ne font pas appel à la raison des protagonistes. Il semblerait que les services fédéraux de conciliation et de médiation américains (FMCS) furent les premiers à qualifier de NBI la négociation raisonnée de Fisher et Ury (Conry, 1999). Les mêmes services au Canada et au Québec ont d'ailleurs emboîté le pas récemment. Le terme présente l'avantage d'être plus caractéristique des fondements de la méthode lorsque comparé au processus traditionnel qui est alors qualifié de négociation basée sur les positions. À cet égard, l'utilisation du terme négociation basée sur les intérêts, ou son sigle NBI, se limite de façon objective à préciser la base de la négociation, c'est-à-dire la façon d'aborder les enjeux de négociation plutôt qu'en prédire implicitement les résultats comme le font les termes négociation gagnant-gagnant ou négociation à gains mutuels (Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Wells, 2001). Pour les mêmes raisons d'objectivité et de rigueur analytique, nous préférons également utiliser négociation basée sur les intérêts au lieu de négociation de coopération ou négociation concertée, puisqu'il existe une certaine part de coopération et de concertation même dans une négociation traditionnelle.

À partir de l'expérience des syndicats et des employeurs qui ont changé leur approche de négociation collective, de même que de la documentation spécialisée, les auteurs définissent les facteurs les plus susceptibles de contribuer au succès de l'implantation de la NBI. Le premier groupe de facteurs précède la négociation : un climat de confiance mutuelle entre les parties, une entente prévoyant les détails du processus, l'appui de la haute direction des parties, la formation conjointe des parties, la sensibilisation des commettants au nouveau mode de négociation et à ses conséquences, l'obtention de mandats larges portant sur des intérêts ou besoins et non sur des positions. Le second groupe de facteurs touche le déroulement de la négociation : adapter la méthode au besoin, commencer par les enjeux de nature plus intégrative, prendre le temps nécessaire pour bien circonscrire les intérêts, nommer au sein de chaque équipe un « gardien de la méthode », ne pas tarder à développer les libellés des ententes, tenir les commettants informés tout au long du processus.

Une revue de la documentation sur les résultats de la NBI montre que, de façon générale, elle permet d'atteindre son premier objectif, à savoir l'amélioration de la relation entre les parties. À cet effet, les études recensées tendent à démontrer que le recours à la NBI crée une meilleure relation entre les parties en favorisant notamment l'instauration de comités conjoints permanents et une plus grande ouverture face aux préoccupations propres à chacun des acteurs. Quant aux résultats opérationnels de la NBI touchant les modifications des règles de travail, les études révèlent une certaine convergence quant à la capacité de la NBI de générer des innovations en milieu de travail répondant aux besoins des parties et de modifier de façon satisfaisante les règles qui ont principalement trait à l'organisation du travail. Les retombées de la NBI sur la négociation des clauses salariales ou à incidence pécuniaire demeurent toutefois équivoques car les études constatent qu'elle permet l'obtention d'augmentation salariale bien que des concessions monétaires de la part des syndicats soient également observées.

Les études mentionnent les difficultés de négocier l'ensemble des enjeux à l'aide de la méthode, son abandon en cours de route par l'une ou l'autre des parties ou son incapacité à instaurer un réel partenariat patronal-syndical. À cet égard, l'article fournit certaines pistes de solution qui pourraient guider les chercheurs et les praticiens dans leur propre appréciation de l'apport et de la finalité de la NBI en relations du travail.

En définitive, les auteurs de l'article avancent que, peu importe la démarche retenue, le mode de négociation privilégié ou les qualités intrinsèques des stratégies élaborées, rien ne saurait remplacer la bonne foi des parties et leur réelle volonté de trouver un règlement qui puisse être acceptable de part et d'autre. La NBI n'est à toutes fins utiles qu'un moyen qui peut aider les parties à gérer le conflit qui les oppose et à atteindre leurs objectifs respectifs d'efficacité et d'équité. Résumé d'un article publié dans *Revue de prévention et de règlement de différends*, volume 1, numéro 3, 2003.

Démarches vécues en entreprises

Le dialogue continu entre l'employeur et le syndicat : un facteur de succès? Le cas de l'entreprise Bestar inc.

par Mustapha Bettache

Quelques faits saillants

À l'usine Bestar, située à Lac Mégantic, on fabrique des meubles de bureau et de maison. Cette entreprise emploie 385[1] personnes. Depuis 1997, on a dû, en raison de sa croissance, embaucher plusieurs employés à divers paliers hiérarchiques. Les besoins de la production ont alors amené les contremaîtres à prendre rapidement des décisions, ce qui les a incités à s'orienter vers un mode de gestion traditionnel, autoritaire et éloigné d'une approche favorisant la concertation. Cette situation a créé des mécontentements et une démobilisation des employés, tout comme elle a conduit à des tensions entre les employés et les contremaîtres.

En 2002, l'entreprise a fait face à de nouveaux problèmes financiers et, en 2003, un programme d'amélioration continue vers l'excellence a été mis en place. Ce programme novateur visait deux objectifs : redonner une place à la concertation patronale-syndicale et associer de nouveau les employés et les contremaîtres à la résolution des problèmes quotidiens. Pour améliorer la communication avec ses employés, l'employeur a allégé la structure hiérarchique et clarifié les rôles. De plus, on a revalorisé l'importance du travail d'équipe et révisé des processus de production. Avec tous les efforts ainsi déployés, l'employeur et le syndicat espèrent pouvoir assurer la pérennité de la concertation patronale-syndicale qui est considérée comme un important facteur de succès, ayant notamment le mérite de prévenir les problèmes et de délimiter un terrain d'entente pour la recherche de solutions.

Les méthodes de concertation utilisées chez Bestar

Le dialogue continu entre l'employeur et le représentant du syndicat constitue, chez Bestar, le meilleur moyen de faire face aux problèmes rencontrés et d'y apporter des solutions auxquelles les parties adhèrent. Dans cette entreprise, employeur et syndicat s'appliquent à examiner les problèmes touchant la formation des employés, l'adaptation des structures organisationnelles, la flexibilité des règles de fonctionnement, les relations du travail, etc. et à en rechercher ensemble des solutions. Pour cela, la direction a mis l'accent, au sein de l'entreprise, sur le développement de valeurs communes de manière à favoriser l'implication du syndicat et des employés dans l'atteinte des objectifs organisationnels et le déploiement des efforts nécessaires pour relever les défis. Ces valeurs n'omettent cependant pas d'accorder une place importante à la participation des employés à la gestion de l'entreprise, perçue comme une source de motivation par ces derniers.

Chez Bestar, les discussions entre la direction et le syndicat prennent aussi appui sur des méthodes de travail orientées vers la résolution de problèmes. On a plus particulièrement choisi d'utiliser la méthode de négociation centrée sur les intérêts des deux parties et bâtie sur une relation de confiance, de transparence et

1. En avril 2004, la Compagne Bestar a dû faire des mises à pied pour mieux faire face aux difficultés du marché. Elle espère réembaucher quand la production augmentera.

d'ouverture. L'objectif des échanges est d'explorer diverses pistes de solution aux problèmes se posant à l'entreprise, tout en ne perdant pas de vue qu'elles doivent être avantageuses pour les deux parties. L'éventail des sujets abordés est vaste et ne se limite pas à la convention collective ou à l'application des lois régissant le travail. Les discussions ont lieu au sein de comités, tels les comités de « pilotage », « relations de travail », « formation », « santé et sécurité au travail », « production », « adaptation de la main-d'œuvre », etc., lesquels se réunissent régulièrement. À l'usine Bestar, la concertation entre l'employeur et le syndicat vise surtout à prévenir les problèmes avant qu'ils ne dégénèrent en griefs ou en conflits.

Le dialogue continu entre l'employeur et le syndicat : un facteur de succès ?

Les relations traditionnelles entre les employeurs et les syndicats sont souvent marquées par des divergences qui évoluent vers des positions antagoniques. Cependant, dans le contexte actuel de la mondialisation des échanges économiques et de la concurrence accrue, on observe l'émergence de nouvelles approches de négociation patronale-syndicale au regard de la gestion de l'organisation du travail, ce qui permet aux gestionnaires et aux représentants des travailleurs de centrer leurs efforts sur le partage d'intérêts communs en vue de réagir efficacement aux éléments extérieurs touchant l'entreprise.

Les acteurs patronaux et syndicaux, conscients de l'interdépendance de leurs intérêts réciproques, reconnaissent la nécessité d'établir des mécanismes qui leur permettent d'avoir des échanges assidus et de faire converger leurs efforts pour relever les nouveaux défis. L'adoption par les parties d'une démarche concertée est en voie de devenir un facteur important de succès, en favorisant l'introduction, sans heurt, des changements organisationnels qui s'imposent. Liée à la capacité d'utiliser efficacement le capital humain perçu comme un avantage compétitif majeur, la viabilité des organisations dépend ainsi de la conjugaison des efforts fournis de part et d'autre. Le dialogue permanent entre l'employeur et le syndicat procède de cette vision. L'entreprise Bestar l'a compris, en recourant, par exemple, à la négociation raisonnée qui ouvre la voie à des possibilités de se concentrer sur les intérêts en jeu et de trouver les solutions profitables aux deux parties. N'a-t-on pas dit que « le dialogue régulier portant sur des solutions basées sur des intérêts communs [...] peut se faire à l'avantage des gestionnaires, des employés, des syndicats, des clients et des actionnaires[2] », les succès obtenus allant au-delà de ce l'on pouvait imaginer.

L'apport positif d'un tiers intervenant neutre dans l'amélioration de la concertation patronale-syndicale : l'expérience de l'hôtel Wyndham de Montréal

par Mustapha Bettache

L'expérience de l'hôtel Wyndham de Montréal est assez éloquente et illustre bien l'apport positif d'un tiers intervenant externe et neutre dans l'amélioration et le développement des relations entre les parties. Qu'en est-il de cette expérience? Mais d'abord, qu'est-ce qui a motivé les représentants patronaux et syndicaux de l'hôtel Wyndham à solliciter les services du Ministère?

Quelques faits saillants

L'hôtel Wyndham de Montréal appartenait[3] à une société dont le siège social est situé aux États-Unis (Dallas, Texas). Il emploie 250 employés permanents syndiqués et 50 employés temporaires. Dans un environnement concurrentiel où le nouveau propriétaire de l'hôtel visait un retour à la rentabilité, l'amélioration des relations du travail était devenue une nécessité économique. Pourtant, la communication s'avérait déficiente entre les deux parties dont les rapports étaient très tendus et empreints de méfiance. Les griefs étaient nombreux et leur règlement en arbitrage, souvent coûteux. Les décisions de l'employeur étaient généralement interprétées par le syndicat comme des moyens de passer outre à la convention collective. Les parties n'avaient pas une même vision des relations du travail,

2. D.S. Weiss (1999). Franchir le mur des conflits. La négociation basée sur les intérêts des syndicats et des entreprises, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 232, traduit de l'anglais par Jean Boivin.

ce qui nuisait à la réalisation d'objectifs communs. L'état conflictuel de leurs rapports ne permettait même pas d'envisager le recours à la médiation préarbitrale de grief[4]. Pour sortir de cette impasse, la direction de l'hôtel proposa au syndicat de solliciter les services de médiation du ministère du Travail.

Le soutien externe offert à l'hôtel Wyndham

Initialement appelé pour une médiation préarbitrale de grief, le ministère du Travail suggéra aux parties de reporter à plus tard cette démarche et de commencer par un séminaire de relations du travail. Le but de cet exercice conjoint consistait à faciliter l'amorce d'échanges constructifs et le développement de nouvelles façons de travailler. Plus spécifiquement, le séminaire représentait un moyen de parvenir à une même compréhension des objectifs communs quant à la conduite des relations du travail et à la rentabilité de l'hôtel et, surtout, de rebâtir la confiance entre les parties.

D'une façon générale, le séminaire en relations du travail, qui s'adresse aux principaux acteurs au sein des relations du travail (direction, conseil syndical, etc.), est très structuré dans le processus et circonscrit dans le temps. Il s'étale en général sur trois jours et consiste en une discussion et une recherche de consensus dans le cadre d'ateliers et de séances plénières. Il tente de développer une vision commune de ce que sont de bonnes relations du travail et d'aider les parties à entreprendre une démarche conjointe pour réaliser cet objectif. Le rôle du médiateur, principal intervenant du Ministère, consiste à animer les ateliers et les séances plénières, assurer leur coordination, détecter les résistances, aider à dépersonnaliser les débats, faire converger les idées des deux parties et à dégager un terrain commun.

Le séminaire se déroule en plusieurs étapes. On tient d'abord des rencontres préliminaires ayant pour but de prendre contact avec les parties et leur transmettre les informations pertinentes, d'apprécier l'état de la situation et de proposer un séminaire adapté à leurs besoins, sachant que les parties doivent par la suite confirmer leur engagement, leur compréhension du processus et adhérer aux modalités de réalisation.

La première journée est consacrée à la définition commune par les parties des objectifs à atteindre. La deuxième permet aux parties d'établir un diagnostic de l'état des relations du travail chez l'employeur. Quant à la troisième, elle est réservée à l'élaboration d'un plan d'action visant à combler l'écart entre les attentes et l'état de situation tel qu'il est perçu. Le médiateur assure ensuite un suivi auprès des parties pour les aider à donner suite aux engagements pris l'une envers l'autre. Enfin, un bilan est établi après six mois ou un an par les parties elles-mêmes, mais en présence du médiateur. Ce bilan vise à mesurer les réalisations et il prend encore la forme d'ateliers et de séances plénières.

Dans le cas de l'hôtel Wyndham, en janvier 2001, patrons et syndicats participèrent à un tel séminaire animé par deux médiateurs du Ministère. Étaient présents cinq membres de la direction du syndicat, deux conseillers syndicaux de la CSN et quatre membres de la direction de l'hôtel. Le rôle des deux intervenants externes fut de s'assurer de la bonne marche du processus de recherche de consensus, en aidant les participants à dépersonnaliser les débats et à traiter les résistances constatées. Ce séminaire contribua à modifier la perception que chaque partie avait de l'autre et leur permit de connaître les contraintes auxquelles chacune faisait face. À la fin du séminaire, le plan d'action, élaboré par les parties elles-mêmes, visait les objectifs suivants : modifier les attitudes et les comportements, établir des relations humaines plus harmonieuses, clarifier les rôles et les responsabilités de chacun, instaurer des moyens pour faciliter la résolution de problèmes et améliorer la circulation de l'information à l'interne.

En juin 2001, avec l'aide d'un médiateur, les parties firent l'évaluation de la mise en œuvre du plan d'action

3. L'hôtel Wyndham de Montréal a été acquis par de nouveaux propriétaires le 15 décembre 2003 et rebaptisé Hôtel Hyatt Regency.
4. La médiation préarbitrale de grief, sans se substituer à la procédure de grief et d'arbitrage, se veut plutôt un complément à celle-ci. Il s'agit d'une démarche qui permet à un tiers neutre d'orienter les parties vers la conclusion d'un règlement satisfaisant des griefs avant que ceux-ci ne soient portés à l'arbitrage. La médiatrice ou le médiateur ne rend pas de décisions qui lient les parties; il les aide plutôt à déterminer les causes de leur désaccord et, ensuite, à s'entendre sur un règlement qui leur soit propre. Le Ministère peut intervenir à la demande des parties de manière ad hoc. Il peut également être appelé à agir de façon plus globale, dans le cadre d'une démarche visant à aider les parties à convenir de moyens pour améliorer leurs relations de travail et gérer les situations conflictuelles.

adopté en janvier. Cet exercice leur permit de consolider la démarche en cours et de continuer à favoriser le dialogue en vue de la recherche de solutions constructives.

Une journée fut consacrée à faire le point sur la mise en œuvre d'une démarche orientée vers la concertation. Les parties constatèrent que leurs relations du travail s'étaient nettement améliorées. Des objectifs fixés initialement étaient en voie de réalisation dans plusieurs domaines. Mentionnons, par exemple :

— la cohérence et l'ouverture réciproques;

— la reconnaissance du droit à l'erreur;

— l'explication des problèmes et la compréhension mutuelle;

— la qualité de l'information échangée.

En revanche, les parties reconnurent qu'elles devaient se réunir plus régulièrement et qu'il leur fallait aussi veiller à améliorer la diffusion de l'information. Un deuxième plan d'action fut mis au point. Il accordait la priorité au renforcement des communications en préconisant la tenue de réunions mensuelles du comité des relations du travail ainsi que des rencontres hebdomadaires de manière à favoriser une meilleure circulation de l'information. Les parties décidèrent aussi de dresser un bilan semi-annuel pour évaluer le chemin parcouru. Enfin, l'équité salariale et la médiation préarbitrale de grief furent placées parmi les priorités d'action. Notons finalement qu'en mars 2003 les progrès réalisés leur permirent de mener avec succès une médiation préarbitrale de grief.

Analyse d'un événement

L'Accord de libre-échange entre les États-Unis et l'Amérique centrale : une nouvelle tendance se dessine-t-elle dans le domaine du travail?

par Dalil Maschino

Le 25 janvier 2004, le Costa Rica s'est joint à l'Accord de libre-échange avec l'Amérique centrale (ALEAC)[1] signé un mois plus tôt par les États-Unis et quatre autres pays de l'isthme[2]. Cet accord économique comprend, au chapitre 16, les engagements des pays signataires dans le domaine du travail, répondant ainsi aux exigences du *Trade Act* adopté par le Congrès des États-Unis en 2002[3]. Cet accord mérite d'être présenté car il concerne le Québec pour trois raisons.

D'abord, les vêtements confectionnés en sous-traitance en Amérique centrale entreront plus librement aux États-Unis, augmentant ainsi la concurrence que connaissent les firmes québécoises exportant sur ce marché. Puis l'ALEAC va accélérer la conclusion des négociations amorcées entre le Canada et quatre pays d'Amérique centrale pour signer un accord de libre-échange devant faciliter l'accès des producteurs québécois de vêtements à des sous-traitants de cette région[4]. Enfin, la conclusion de cet accord par le Canada s'accompagnera d'une entente parallèle consacrée au domaine du travail et à laquelle le Québec pourrait décider de se déclarer lié.

1. L'ALEAC s'inscrit dans le cadre d'une démarche des États-Unis qui vise à multiplier les accords bilatéraux et régionaux pour contourner la lenteur des négociations en cours au sein de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et celles de la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA).
2. Il s'agit des pays suivants : Guatemala, Honduras, Nicaragua, et Salvador. Des négociations sont en cours entre les États-Unis et la République Dominicaine pour associer cette dernière à l'ALEAC.
3. L'adoption du dernier *Trade Act* par le Congrès des États-Unis en août 2002 donne au gouvernement l'autorisation de négocier des accords économiques internationaux pendant une période donnée. Elle a nécessité les votes de certains représentants démocrates car une partie des élus républicains étaient opposés à toute libéralisation accrue des rapports économiques avec le monde extérieur. Les démocrates ont alors exigé, à la demande du mouvement syndical, qu'une clause sur le travail et une autre sur l'environnement soient incluses dans le texte de toute entente de libre-échange.
4. Il s'agit du Guatemala, du Honduras, du Nicaragua et du Salvador.

De façon générale, l'ALEAC reprend les principaux éléments contenus dans l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail (ANACT) signé dix ans plus tôt[5], confirmant ainsi une tendance qui se dessine depuis 1994. Les accords de libre-échange signés depuis cette date par le Canada et les États-Unis ont tous en effet été accompagnés d'une entente sur le travail qui s'inspire en partie de l'ANACT. Toutefois, dans le cas du Canada, il s'agit d'accords parallèles, alors que les États-Unis ont décidé d'intégrer la question du travail dans le texte même de l'accord économique[6].

Comme ce fut le cas avec l'ANACT, chaque pays signataire de l'ALEAC s'engage à promouvoir l'application des lois nationales qui concrétisent des principes fondamentaux du travail, en particulier dans les secteurs économiques touchés par le commerce international ou par les investissements étrangers (article 16.2)[7]. L'ALEAC fait ainsi une référence explicite à la promotion de la *Déclaration de principes et droits fondamentaux au travail* adoptée par l'OIT en 1998[8]. À cela s'ajoute le respect de « conditions acceptables » en matière de salaire minimum, d'heures de travail, de santé et de sécurité du travail.

Sur le plan administratif, les États signataires sont tenus d'offrir aux salariés et aux employeurs un accès facile à des tribunaux qui doivent être neutres et se prononcer dans des délais raisonnables, de façon claire et transparente. Des spécialistes ont fait remarquer[9] qu'il s'agissait là d'un défi important à relever pour des pays où les institutions et les rapports sociaux sont marqués par les conséquences des conflits armés internes des années 1980 et 1990[10], des inégalités sociales importantes, un revenu par habitant très faible et un sous-financement aigu des organismes publics[11]. Cela a amené l'ALEAC à accorder une place importante aux activités coopératives visant à renforcer l'efficacité de l'administration et de l'application des lois du travail.

Enfin, les différends entre les pays générés par des plaintes portées par le public seront traités, dans un premier temps, par un conseil du travail[12] qui regroupe les ministres des pays signataires ou leurs représentants. Les plaintes devront porter sur des allégations de non-respect de lois du travail dans les domaines mentionnés ci-dessus. Si le problème devait persister, les procédures complètes de règlement du différend seraient celles applicables à tous les domaines couverts par cet accord économique[13].

Le non-respect vise fréquemment le non-paiement du salaire minimum local ou des heures supplémentaires. Soulignons aussi la passivité d'un État face aux pratiques illégales de certains employeurs travaillant dans des secteurs d'exportation pour empêcher la syndicalisation de leurs salariés. En un mot, si un État ne règle pas un problème de non-respect répété d'une de ses lois en matière de travail, il peut avoir à payer une amende[14]. Si cette dernière n'est pas versée, le pays lésé par cette « concurrence déloyale » peut alors imposer des droits de douane pour récupérer un montant égal à celui de l'amende non payée (chapitre 20, article 20.16 de l'ALEAC).

5. L'ANACT, une entente parallèle à l'Accord de libre-échange Nord Américain, est entré en vigueur en janvier 1994 et lie le Canada, le Mexique et les États-Unis.
6. Les États-Unis ont inclus la question du respect du droit du travail dans les accords de libre-échange qu'ils ont signés avec la Jordanie (2000), Singapour (2002), le Chili (2003) et le Maroc (2004). Le Canada a signé des accords portant sur le travail de façon parallèle aux traités de libre-échange établis avec le Chili (1997) et le Costa Rica (2001). En 2004, il prévoit faire de même avec Singapour et quatre pays d'Amérique centrale.
7. Le texte auquel on se réfère dans cette note est l'avant-projet disponible sur le site Internet www.ustr.gov. Il devra être approuvé par le Congrès de chaque pays signataire. Aux États-Unis, la procédure dite du Fast Track oblige le Congrès à accepter ou à rejeter le texte négocié sans pouvoir l'amender.
8. En vertu de cette déclaration, tous les États membres de l'OIT doivent promouvoir les principes suivants, même s'ils n'ont pas adopté les huit conventions de l'OIT qui s'y rapportent : 1) la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective (conventions 87 et 98), 2) l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire (conventions 29 et 105), 3) l'abolition effective du travail des enfants (conventions 138 et 182) et 4) l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession (conventions 110 et 111).
9. Sandra Polaski, How to Build a Better Trade Pact with Central America, juillet 2003, Fondation Carnégie pour la paix internationale, Washington D.C., 8 pages [www.ceip.org].
10. À l'exception du Costa Rica.
11. Voir Social Panorama of Latin America, Commission économique des Nations unies pour l'Amérique Latine, 2001-2002. Voir aussi les rapports sur les pays produits par le Département d'État des États-Unis, Country Report on Human Rights Practices [www.state.gov].
12. Traduction en français de Labor Affairs Council (article 16.4).
13. On les trouve au chapitre 20 du projet d'accord.
14. Elle ne peut pas dépasser 15 millions de dollars américains. Ce quantum est ajustable en fonction de l'inflation.

L'aspect important portera maintenant sur la volonté politique et les budgets consacrés à la mise en œuvre des divers volets de l'ALEAC. Les activités de coopération devront dépasser le stade des échanges en petits cercles[15] et porter sur l'amélioration institutionnelle de l'administration et du respect des lois du travail, étant donné le faible niveau de développement des pays d'Amérique centrale. Par ailleurs, il sera intéressant de voir si l'inclusion d'un chapitre sur le travail dans le texte même de l'accord de libre-échange et la possibilité de rétablir temporairement des droits de douane augmenteront l'incitation à régler des plaintes portant sur le non-respect des lois du travail. Enfin, il faudra voir si cette approche donnera des résultats concrets différents de celle adoptée par le Canada, ce dernier ayant jusqu'à maintenant privilégié les accords parallèles consacrés au domaine du travail. Nous tenterons de le faire dans un prochain numéro de cette revue.

15. Cela fait référence à des activités de coopération qui ne dépassent pas le stade formel des invitations croisées d'un petit nombre de spécialistes publics et privés sans que les praticiens visés bénéficient d'activités concernant directement leur champ de pratique et leur expertise professionnelle.

Politique éditoriale

La mission du Ministère, axée sur l'établissement et le maintien de relations harmonieuses entre les employeurs et les salariés ou les associations qui les représentent, commande que ses interventions professionnelles et ses écrits soient non seulement rigoureux mais également impartiaux. C'est pourquoi, la politique éditoriale du Ministère pour la revue *Regards sur le travail* est fondée sur les considérations suivantes :

1. Le choix des résumés de recherche, des articles de fond et celui des événements ou des faits marquants est effectué en tenant compte de l'obligation ministérielle de rester neutre par rapport aux intérêts et aux thèses défendus par les acteurs patronaux et syndicaux et en ayant à l'esprit l'utilité potentielle du matériel publié.

   Afin de concrétiser ce souci, tout article soumis pour publication fait l'objet d'une évaluation par trois personnes, dont au moins une provient de l'extérieur de l'Administration publique québécoise.

   Quant aux résumés de recherches, des suggestions pourront être faites aux auteurs mais il leur reviendra d'en approuver le contenu qui sera publié.

2. À l'exception du champ spécialisé de la santé et de la sécurité du travail, à tout le moins dans ses aspects techniques, le Ministère n'écarte aucun sujet de publication a priori, à la condition qu'on puisse les rattacher à sa mission générale ou à l'un ou l'autre des objets suivants, énumérés à l'article 13 de sa loi constitutive :

   - les relations du travail;
   - les normes du travail;
   - l'organisation du travail;
   - le marché du travail;
   - les conditions de travail.

3. Le Ministère ne s'engage pas à publier tous les résumés de recherche et les textes originaux soumis pour publication mais lorsqu'une décision favorable est prise, elle est par la suite communiquée à l'auteur ou aux auteurs.

4. Les articles publiés dans la revue du Ministère *Regards sur le travail* n'engagent que la responsabilité des auteurs.

5. Le Ministère met à la disposition des collaborateurs éventuels à sa revue les normes d'édition qu'il utilise.

Pour des informations supplémentaires, on est prié d'entrer en communication avec M^me^ Claudine Robitaille, agente de liaison. Ses coordonnées sont les suivantes :

Ministère du Travail
Revue *Regards sur le travail*
Direction générale des politiques et de la recherche
200, chemin Sainte-Foy, 5^e^ étage
Québec (Québec) G1R 5S1
regards@travail.gouv.qc.ca
Téléphone : (418) 643-4926
Télécopieur : (418) 644-6969

La revue du ministère du Travail dédiée à la recherche et aux observations dans le domaine du travail.

REGARDS SUR LE TRAVAIL est une publication du ministère du Travail qui paraît trois fois l'an. Cette revue électronique constitue le carrefour où chercheurs et praticiens du domaine du travail diffusent leur savoir. Elle est hébergée dans l'Internet ministériel et distribuée par courriel aux clientèles ministérielles intéressées.

Chargés de la revue
Claudine Robitaille – Yves Hallée
Agente de liaison
Claudine Robitaille
Comité de lecture
Ad hoc
Intégration et mise en page
Julie Sinclair
Éditeurs Internet
Lucien Paquin, édimestre – Bernard Bignell, webmestre
Abonnement
Publication accessible uniquement en format électronique sur le site Internet du Ministère. Afin d'être informé d'une nouvelle parution, il faut s'enregistrer au préalable auprès du ministère du Travail du Québec, à l'adresse suivante :
communications@travail.gouv.qc.ca
Objet : Regards sur le travail

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
Premier trimestre 2004
ISSN (...)

Droits de reproduction
La reproduction des textes à des fins autres que lucratives est autorisée avec l'accord préalable du ministère du Travail.

Vous devez dans tous les cas, même pour celui d'une reproduction à des fins non lucratives, d'abord adresser votre demande au ministère du Travail, pour lui signifier vos intentions et obtenir l'autorisation préalable.

L'édition de cette revue électronique est assurée par la Direction des communications du ministère du Travail. Les contenus sont sous la responsabilité de la Direction générale des politiques et de la recherche, ainsi que de la Direction des innovations en milieu de travail.

Ministère du Travail
Direction générale des politiques et de la recherche
200, chemin Sainte-Foy, 5e étage
Québec (Québec) G1R 5S1
Tél. : (418) 643-4926
regards@travail.gouv.qc.ca